

## الفصل الخامس

### الإعداد الحالي للمخطط التربوي

- برنامج المعهد الدولي للتخطيط التربوي .
- برنامج المركز الإقليمي لتخطيط التربية وإدارتها للبلاد العربية .
- برنامج معهد التخطيط القومي .

## الفصل الخامس

### الإعداد الحالى للمخطط التربوى

يعتبر إعداد المخطط التربوى جزءاً من الإعداد العام للمخطط ، ذلك الإعداد الذى مر بعدة مراحل كان - وما يزال - من أهمها إعداد المخطط الاقتصادى والاجتماعى - وهو ما تم استعراضه فى الفصل السابق - ولكن إعداد المخطط التربوى يتطلب دراسة متخصصة فى هذا المجال بالإضافة إلى اختيار أفراده من بين الأفراد ذوى العلاقة بالنظام التربوى أو بأحد أنظمتها الفرعية .

وفى هذا الفصل تحاول الدراسة عرض وتحليل صور الإعداد ونماذجه والتي تقدم للمخطط التربوى فى مصر حيث تتنوع المؤسسات التى تقدم ذلك الإعداد وبالتالي تتنوع صور الإعداد ، فهناك المؤسسات الدولية ، والمؤسسات الإقليمية ، والمؤسسات المحلية ، وسوف يستعرض الفصل الحالى نموذجاً لكل مؤسسة مما سبق كالتالى :

- (١) المعهد الدولى للتخطيط التربوى - مؤسسة دولية .
- (٢) المركز الإقليمى لتخطيط التربية وإدارتها للبلاد العربية - مؤسسة إقليمية .
- (٣) معهد التخطيط القومى - مؤسسة محلية .

وفيما يلي عرض للبرامج التى تقدم من خلال هذه المؤسسات :

#### أولاً : المعهد الدولى للتخطيط التربوى :

##### نشأة المعهد :

أنشئ المعهد الدولى للتخطيط التربوى بباريس عام ١٩٦٣ بواسطة اليونسكو وبمساعدة مالية مبدئية من البنك الدولى ومؤسسة فورد ، وقامت الحكومة الفرنسية بتوفير المبنى والمعدات (١) .

وقد ظهر المركز للوجود نتيجة للقرار رقم ٢١٣ والذى اتخذته الجمعية العام لليونسكو فى دورتها الثانية عشرة عام ١٩٦٢ . وقد عقد الاجتماع الأول لمجلس إدارة المعهد فى الفترة ما بين ١٨ - ٢٢/٧/١٩٦٣ بمبنى اليونسكو بباريس برئاسة سيدنى كين - أول رئيس مجلس إدارة - وبحضور فيليب كومز - أول مدير للمعهد الدولى - وبعض قادة المشتغلين بالتربية والاقتصاد ومن بينهم الأستاذ الدكتور عبد العزيز القوصى ( مصر ) - أول مدير للمركز الإقليمى لتدريب كبار موظفى التعليم فى البلاد العربية - ودمشوك ( الهند ) ، وعبد الله لى ( السنغال ) ، ويكر ( ألمانيا الغربية آنذاك ) ، وبيتانكور ( كولومبيا ) ، وجنتشاروف ( روسيا ) ، بالإضافة إلى خمسة أعضاء بحكم وظائفهم من الأمم المتحدة واليونسكو (٢) .

(١) UNESCO; *International Institute for Educational Planning (IIEP)*, Paris, UNESCO :

IIEP, 1992, p. 1 .

(٢) عبد العزيز القوصى : " المعهد الدولى للتخطيط التربوى بباريس " ، صحيفة التخطيط التربوى فى البلاد العربية ، السنة الأولى ، العدد الثانى ، تشرين الثانى ، ١٩٦٣ ، ص ١٩٨ .

ورغم كون المعهد جزءاً من اليونسكو ، ويتبع أولويات البرنامج الكلى لليونسكو ، إلا أنه يتمتع باستقلالية فكرية خاصة ، كما أن له وضعه المميز . فمجلس إدارة المعهد هو الذى يحدد التوجه العام لأنشطة التدريب بالمعهد وكذلك بحوث المعهد ومنشوراته . وبالنسبة لوضعه ، فإن الغرض من المعهد هو : " الارتقاء بالتدريب والدراسات والبحوث فى مجال التخطيط التربوى فى علاقته بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية " (١) .

هذا وتمثل مهام ووظائف المعهد الدولى للتخطيط التربوى فيما يلى :-

#### (١) التدريب :

وهو سبب وجود المعهد فهو يوجه للوفاء باحتياجات أربع مجموعات من الأفراد المنخرطين فى عمليات التخطيط التربوى والإدارة وهم :

- (أ) صانعو القرار من المستويات العليا .
- (ب) المخططون والإداريون من الوزارات المختلفة - هذا بالإضافة إلى المخططين من وزارة التعليم - ومن معاهد التدريب والتعليم غير المدرسية .
- (ج) أعضاء هيئات التدريب بالجامعات والمعاهد المختلفة المسئولة عن تدريب المخططين التربويين والإداريين.
- (د) الباحثون الوطنيون والخبراء الدوليون ( من الهيئات الثنائية ومتعددة الجنسيات ) المنخرطين فى التخطيط التربوى (٢) .

#### (٢) الدراسات والبحوث :

وينحصر الموضوع الرئيسى لبرنامج الدراسات والبحوث بالمعهد فى " تطوير فهم الديناميات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وتفاعلاتها مع التنمية التربوية وبالتالي المساهمة فى توفير المعلومات المرتبطة بمهام التخطيط للتنمية والإصلاح التربوى " (٣) .

وقد ركز المعهد فى خطته الخمسية متوسطة المدى ( ٩٠ - ١٩٩٥ ) على الموضوعات الخمسة التالية (٤) :

- أ) الدراسات المقارنة لتجارب التخطيط التربوى .
- ب) تنظيم وإدارة التعليم .
- ج) تمويل التعليم .
- د) التعليم الأساسى .
- هـ) تنمية الموارد البشرية .

(١) Michel Debeauvais; " International Institute for Educational Planning ", In : Torsten Husen & Neville Postlethwaite (Dir. Publ.); The International Encyclopedia of Education, Oxford : Pergamon Press, 1985, Vol. (5), p. 2669.  
- UNESCO; IIEP, op. cit. p. 3.

(٢) *Ibid*, p. 8.

(٣) *Ibid*, p. 11.

(٤) UNESCO; Fifth Medium - Term Plan ( 1990 - 1995 ) Paris, UNESCO : IIEP, 1990, pp. 7 - 18.

### (٣) المنشورات (الإصدارات) : وتمثل فيما يلي (١) :

- أ) أساسيات التخطيط التربوي .
- ب) تقارير بحثية .
- ج) أوراق للحلقات البحثية .
- د) أوراق تخضع للمناسبات .

ويعد التدريب هو الوسيلة الرئيسية لنشر نتائج البحوث ، والأنشطة البحثية بالمعهد والتي تعتمد - في ذات الوقت - على الدعم والإثراء المتحصلين من المشاركين في برامج المعهد التدريبية المختلفة . إن اختيار الموضوعات المقترحة للبرنامج البحثي تؤثر على البرنامج التدريبي ، كما يثرى التدريب - بدوره - العمل البحثي المستقبلي ويعطيه القوة الدافعة (٢) . كما أن كل مشروع بحثي يعتبر كذلك تطبيقاً تدريبياً يظهر ويقوى مقدرة الباحثين الوطنيين - الذين اختارتهم سلطاتهم والمعهد حسب كفاءاتهم ووقتهم المتاح - على تصميم وتنفيذ هذا النوع من العمل (٣) .

وستتناول الدراسة الحالية البرنامج التدريبي فقط بالتفصيل حيث أنه هو الذي يحقق أهداف الدراسة من حيث إعداد المخطط التربوي .

وفيما يلي استعراض لأنشطة التدريب المختلفة بالمعهد الدولي للتخطيط التربوي .

#### أنشطة التدريب بالمعهد :

إن التدريب هو سبب وجود المعهد ، حيث يتم الوفاء باحتياجات الدول الأعضاء مباشرة عن طريق التدريب . ولقد انعكس أثر أنشطة المعهد التدريبية على جيل كامل من المخططين ، وخاصة مخططي الدول النامية . فلقد شارك ما يقرب من (١٠٠٠) فرد من (١٣١) دولة من الدول الأعضاء في البرنامج التدريبي السنوي ، بينما حضر ما يربو على (٢٠٠) فرد حلقات البحث وورش العمل ، والمقررات المكثفة . كما تمت شبكة عمل غير رسمية من خلال هذه الأنشطة ، لا تدعم أنشطة التدريب الوطنية فحسب ، ولكن تدعم عمل المعهد نفسه ، وذلك من خلال الدور الذي يلعبه المتدربون السابقون في اختيار متدربي المستقبل ، وفي مناقشة الموضوعات في الحلقات البحثية المكثفة ، ومساهماتهم في أنشطة تدريبية وبحثية عديدة (٤) .

ويتم تقييم أنشطة المعهد التدريبية بواسطة مجلس الإدارة ، والمتدربين السابقين ، وكذلك الأفراد القائمين بالتدريب سواء في باريس أو أى مكان آخر . وتكتمل هذه التقييمات تعليقات وفود الدول الأعضاء في المؤتمر العام بالإضافة إلى ملاحظات أعضاء مجلس الإدارة فى ضوء رؤية التدريب الذى يقدمه المعهد وأنواعه . وتساعد كل هذه المساهمات فى تنمية مجالات جديدة للتدريب ، وخاصة ذلك التدريب الذى يقدم فى مقر المعهد ، وسوف يستمر المعهد فى التأكيد على أن البرنامج التدريبي يستفيد استفادة كاملة من برنامجه البحثي (٥) .

(١) UNESCO; *IIEP. op. cit, p. 16.*

(٢) *Ibid, p. 10.*

(٣) *Ibid, p. 13.*

(٤) UNESCO; *IIEP Training Activities, Paris UNESCO : IIEP, 1991, p. 1.*

(٥) *Ibid.*

ونظراً لإدراك مدى التعقيد في المهام المنوطة بالمخطط ، فإن المعهد يعترف - ليس فقط - بتدريس المفاهيم والأساليب والطرق الأساسية للأفراد الذين يحضرون برامج التدريب ، ولكن أيضاً تنمية قدراتهم التحليلية ( لكي تمكنهم من بناء برامج التنمية الوطنية ) ، وكذلك مهاراتهم التفاوضية ( لكي تمكنهم من اختيار وتنفيذ المشروعات التربوية ) .

هذا ويقدم المعهد خمسة أنواع مختلفة من التدريب في خطته الخامسة متوسطة المدى ( ١٩٩٠ - ١٩٩٥ ) وهي (١) :

(١) البرنامج التدريبي السنوي :

ويقدم للمستويات العليا من المسؤولين الوطنيين عن الخدمات المتعلقة بالتخطيط التربوي وكذلك المشاركين من الجامعات ، ولهذا البرنامج العديد من الأهداف :

- (أ) زيادة طرق تعلم المشارك في البرنامج بالانخراط المباشر للمتدربين في تصميم ومتابعة نماذج تدريبية معينة .
- (ب) وضع مزيد من التأكيدات على تعلم بعض المفاهيم والأساليب الأساسية في التخطيط التربوي .
- (ج) التأكيد على التخصص في المرحلة الختامية من البرنامج .
- (د) زيادة درجة التكامل بين البرنامج التدريبي السنوي والأنشطة التدريبية الأخرى بالمعهد .

(٢) برامج التدريب قصيرة المدى :

بصرف النظر عن التجديد في الموضوعات المقدمة - كنتيجة للمدخلات المستمرة من برامج المعهد البحثية - فإن النية تتجه لتجريب أنواع جديدة من البرامج قصيرة المدى عن طريق ربط حلقات البحث التدريبية بالمعهد مع البرامج التي تقدم من هيئات أخرى - معاهد التدريب الوطنية التي تعمل في السياق الإقليمي ، والمكاتب الإقليمية لليونسكو .

(٣) برامج لدعم أنشطة التدريب الوطنية :

نظراً للاحتياجات التدريبية الواسعة والتنامية للدول الأعضاء ، فإن المعهد يبذل كل جهد ممكن لإعطاء الأولوية لأنشطة تدريب المدربين التي لها أكبر الأثر على الدول الأعضاء في مجال تنمية وتحسين التخطيط التربوي . وينفذ الآن ثلاثة أنواع من الأنشطة تحت هذه البرامج وهي :

- (أ) التعاون مع مؤسسات التدريب في الدول النامية لزيادة قدراتهم .
- (ب) إعداد وتنفيذ البرامج الإقليمية وتحت الإقليمية ( بمعاونة المكاتب الإقليمية لليونسكو ) .
- (ج) دعم ومساندة برامج التدريب التي تنفذها الدول الأعضاء باليونسكو (٢) .
- (٤) برامج التدريب الفردية : وهي مصممة للفئات الثلاث التالية :

(١) UNESCO; *Fifth Medium Term Plan*, op. cit., pp. 20 - 21, pp 33 - 34 .

(٢) UNESCO; *International Institute for Educational Planning ( IIEP )*, Paris, UNESCO : IIEP, October 1994, p. 9.

(أ) الباحثين والمدرسين : ويهدف البرنامج المصمم لهم إلى تحسين مهاراتهم المهنية بإعطائهم الفرصة لزيادة معلوماتهم النظرية والمنهجية والعملية عن التخطيط التربوي والإدارة .

(ب) المتدربين : الذين يرغبون في حضور وحدات متخصصة معينة من البرنامج التدريبي السنوي ، ويعملون في بلادهم في إطار برامج ومشروعات التنمية التربوية بما فيها عنصر التدريب .

(ج) الخبراء : ويهدف إلى جذب المتخصصين من المستويات العليا إلى المعهد لأوقات محدودة وذلك لأنهم قد يقومون بمساهمة مباشرة في تنفيذ البرامج البحثية والتدريبية بالمعهد .

#### (٥) حلقات بحث حول القضايا الحالية في التخطيط التربوي :

ينظم المعهد حلقات بحثية حول القضايا الحالية في التخطيط التربوي ويدعو إليها - بالإضافة إلى هيئة المعهد - الزملاء من سكرتارية اليونسكو ، وبعض الخبراء الدوليين المقيمين في باريس أو الذين يقومون بزيارتها (١) . ويتم في هذه الحلقات مناقشة مشاكل التنمية التربوية عامة ، والتخطيط التربوي بخاصة (٢) .

هذا وسوف تركز الدراسة على النوعين الأول والثاني إذ أنهما يقدمان الإعداد - الذي يتفق مع أهداف الدراسة - للمخطط التربوي وليس للمستويات العليا من صناعات السياسة أو العاملين بوكالات التعاون الدولية . وفيما يلي تفصيل لهذين النوعين من البرامج :

#### **البرنامج التدريبي السنوي في التخطيط والإدارة :**

بدأ هذا البرنامج عام ١٩٦٥ ، وما زال يقدم إلى الآن وفي نفس المدة ، لمدة تسعة أشهر تبدأ في سبتمبر وتنتهي في مايو من العام التالي .

#### **أهداف البرنامج (٣) :**

يهدف البرنامج إلى تدريب المخططين التربويين والإداريين ، بالإضافة إلى من يوظفون أو سوف يوظفون بمسئولية التدريب في هذا المجال . والبرنامج ليس مقرراً أكاديمياً ، ولكنه مصمم لتحسين المهارات الفنية للمشاركين من أجل المهمات التحليلية الهامة ، ومن أجل تصميم وإعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم السياسات واستراتيجيات والمخططات الموضوعية لتنمية وتطوير نظم التربية الوطنية في بلد المشاركين . وتمثل أهداف البرنامج فيما يلي :

(١) تعريف المشاركين بتحليل العلاقات الرئيسية بين النظام التربوي والبيئة ، وعمليات التنمية الاجتماعية - الاقتصادية الموجهة .

(١) UNESCO; *IIEP Report of Activities in 1991, Paris, UNESCO : IIEP, 1992, p. 13.*

(٢) UNESCO; *IIEP, op. cit, p. 10.(1992)*

(٣) UNESCO; *XXX<sup>th</sup> Annual Training Programme in Educational Planning and Administration 1994/95, Paris, UNESCO : IIEP, 1994, p. 1.*

- UNESCO; *XXIX<sup>th</sup> Annual Training Programme in Educational Planning and Administration 1993/94, Paris, UNESCO : IIEP, 1993, p. 1.*

- (٢) إعطاء المشاركين فرصة لتحليل ومقارنة السياسة التعليمية وبناء الخطة والعمليات التنفيذية المرتبطة بالأهداف العامة لموضوعين :
- ( أ ) تعليم أساسى للجميع .
- ( ب ) تنمية الموارد البشرية .

( يلاحظ أن هذين الموضوعين هما إحدى الموضوعات الخمسة التى طرحها المعهد خلال خطته الخامسة متوسطة المدى فى برنامج البحوث والدراسات ، ويتم تناوب تناول تلك الموضوعات بالبرنامج التدريبي السنوى ) .

- (٣) تحسين معلومات المشاركين وممارساتهم للطرق والأساليب الخاصة بالتشخيص ، والتنبؤ ، والإسقاط ، والبرمجة ، والإدارة ، والمتابعة ، والتقويم للنظام التربوى .
- (٤) إعطاء الفرصة لكل مشارك لكى يدرس قضية من قضايا التخطيط أو الإدارة تقع فى مجال اهتمامه ، من أجل تطوير التعليم فى بلده (١) .
- ويجب ملاحظة أن المعهد لا يمنح لقباً أو دبلوماً ، ولكنه يعطى شهادة بالحضور والانتظام تُعطى للمشاركين فى نهاية المقرر .

#### شروط الالتحاق بالبرنامج (٢) .

- (١) خبرة مهنية لعدة سنوات ، وخمس سنوات خبرة على الأقل فى البحث أو التدريس أو العمل فى مجال التخطيط والإدارة الخاصة بالتعليم النظامى أو غير النظامى .
- (٢) درجة جامعية أو ما يعادها ، ويفضل فى مجال قريب من التخطيط التربوى والإدارة مثل التربية ، أو الاقتصاد ، أو علم النفس ، أو علم الاجتماع ، أو الإدارة العامة ، أو العلوم السياسية ، ... إلخ .
- (٣) تدريب سابق على التخطيط التربوى والإدارة .
- (٤) إجادة إحدى اللغتين الإنجليزية أو الفرنسية لمن يتكلمون بغيرهما .
- (٥) أن يعرض المرشح اهتمامه النوعية فى مجال التخطيط التربوى والإدارة .
- (٦) يحتاج المعهد تأكيد المرشح على أن مستقبله المهنى سيكون فى مجال التخطيط التربوى والإدارة ، كما يحتاج المعهد تعهداً من الجهة الموفدة بأن توظف المرشح فى مجال يناسب قدراته بعد استكمال البرنامج .
- (٧) خطابان تركية من شخصين على ألفة بكفاءة المرشح المهنية ، ويفضل من مسئول رسمى أو دولى ، أو أستاذ جامعة ، أو مدير بالمنظمات غير الحكومية ، ويتم إرساها إلى مدير المعهد .
- (٨) يحضر المتدربون البرنامج كل الوقت حيث لا تسمح كثافة البرنامج بأى ترتيبات لبعض الوقت (٣) .

( ١ ) *UNESCO; XXVIII<sup>th</sup> Annual Training Programme in Educational Planning and Administration 1992/93, Paris, UNESCO : IIEP, 1992, p. 1.*

( ٢ ) *Ibid, pp. 6 - 7.*

( ٣ ) *UNESCO; IIEP Training Activities, op. cit., p. 7.*

**بنية البرنامج :** يتكون البرنامج من مرحلتين أساسيتين هما ( ) :

- (أ) **المرحلة الأولى :** وتكون خلال شهر سبتمبر ، وتتم داخل بلد المشارك في عمل فردي قائم على المواد التدريبية التي أرسلها المعهد له .
- (ب) **المرحلة الثانية :** وتكون خلال الفترة من أكتوبر وحتى مايو ، ويكون التدريب خلالها مكثفاً بمقر المعهد بباريس .

**المرحلة الأولى :** تغطي المواد التدريبية التي يرسلها المعهد للمشاركين الموضوعات التالية :

- معلومات عامة عن أنشطة المعهد وبرنامجه التدريبي السنوي .
- مواد تعلم ذاتي تهدف إلى تحديث معلومات المشارك حول المفاهيم والأساليب الأساسية المرتبطة بتطبيقات التخطيط التربوي وممارسته .
- أدلة تمكن المشارك من إعداد تقديم للنظام التربوي في بلده ( موضحاً القضايا والسياسات الحالية حول ممارسة التخطيط التربوي ) ، لكي يختار موضوعاً لعمله الختامي ولكي يختار الوثائق الضرورية والمعلومات المتاحة في بلده حول هذا الموضوع .

**المرحلة الثانية :** وتتضمن هذه المرحلة ما يلي :

(أ) **فترة التوجيه :** ( خلال شهر أكتوبر )

يتعرف المشاركون بأنفسهم على هيئة المعهد ، وكذلك التسهيلات والبرامج المقدمة ، ويتم عمل مقابلات شخصية لهم مع أخصائي التدريب ليتم مناقشة الوثائق والمعلومات التي جلبوها معهم ، لكي يتم تحرير وإعادة صياغة تشخيصاتهم لنظمتهم التربوية والتي تمت في المرحلة الأولى . ثم يحضروا مقررأً تنشيطياً حول الأساليب الكيفية ، ثم ورشة عمل حول المعلومات على المستوى المصغر ، وحلقة بحث لمدة ثلاثة أيام خارج باريس لمناقشة ومقارنة مفاهيم التخطيط التربوي وممارسته ووضعه في بلادهم .

(ب) **المحور المشترك :** ( نوفمبر - فبراير )

ويتمثل الهدف العام من هذا المحور المشترك في صقل مهارات المشاركين الخاصة باستخدام المداخل والطرق والأساليب المناسبة خلال مراحل ومستويات مختلفة من عملية التخطيط التربوي .  
ويتكون المحور المشترك من جزأين :

(1) **مقدمة في التخطيط التربوي (نوفمبر - ديسمبر) وتتضمن العناصر الآتية :-**

- وحدة مدخلية في التخطيط التربوي والتنمية الاجتماعية - الاقتصادية .
- تمرين على التشخيص : من خلال تحليل ومقارنة للتشخيصات التي أعدها المتدربون خلال المرحلة الأولى ، بالإضافة إلى جلسات يتم فيها عمل التركيب والدمج .
- زيارة دراسية داخل فرنسا .
- وحدة مدخلية في أساليب التخطيط التربوي : اقتصاديات وتمويل التربية ، بناء الخطة ، نظم المعلومات الخاصة بالتخطيط التربوي والإدارة .
- جلسات توجيه ودمج .

(1) *Ibid*, pp. 3-5 .

(٢) تدريب أساسى فى التخطيط التربوى ( يناير - فبراير ) ، ويقدم فى اتجاهين متوازيين :

(أ) تعليم أساسى للجميع ، ويغضى الوحدات التالية :

- مشكلات واختيارات عامة .
- نوعية التربية - الجزء الأول : الطبيعة والقياسات .
- الخريطة المدرسية والتخطيط على المستوى المصغر .
- الطلب على التعليم والمشاركة الشعبية .
- نوعية التربية - الجزء الثانى : تطورات ومتضمنات التخطيط .
- برامج تعليم غير مدرسية .

(ب) تنمية الموارد البشرية (١٠) ، وتشمل الوحدات التالية :

- تشخيص المشكلات الرئيسية .
- أساليب التنبؤ والتخطيط .
- استراتيجيات التعليم الفنى والتقنى .
- اختيار وتنظيم تدفقات الطلاب .
- استراتيجيات التعليم العالى .

وهناك جلسات مشتركة تقام للاتجاهين معاً ، وبعض الوحدات اختيارية من الاتجاه الآخر . ولأن على المخطط أن يختار أحد هذين الاتجاهين ، وما قد يتطلبه إعداده من مواد وتدريبات من الاتجاه الآخر ، فإن المعهد يقوم بعمل جلسات مشتركة تعقد للاتجاهين معاً لتبادل الآراء وطرح الأفكار فضلاً عن إتاحة اختيار بعض الوحدات من الاتجاه الثانى ، ثم لجأ المعهد إلى الوحدات التخصصية ، والتي يختار منها المتدرب ما يراه مفيداً له - بعد استشارة هيئة البرنامج والمشرفين الخاصين .

(ج) وحدات تخصصية وسمنارات : ( مارس - أبريل ) :

يقوم المشاركون - بعد استشارة هيئة البرنامج والمشرفين الخاصين - بالاختيار بين عدة وحدات تخصصية مختلفة ( مدة كل منها أسبوع أو أسبوعين ) وحلقات بحث ( من ٢ - ٥ أيام عمل لكل منها ) يقدمها لهم المعهد . وقد تم تصميم هذه الوحدات التخصصية لتحسين قدرات المتدربين على التحليل المتعمق لمشكلات التنمية التربوية ، وتطبيقات التخطيط التربوى ، والاستفادة من التخطيط المتخصص وأساليب الإدارة ، كما تعطى حلقات البحث التخصصية هذه فرصة لعكس قضايا الإدارة والتخطيط التربوى الحالية أو التعريف بها ، الأمر الذى يخلق المخطط الواعى المدرك لمشكلات التربية وبيئتها المحلية ، والمدرك لحركة واتجاهات التغير فى المجتمع .

وقد تم اقتراح الوحدات التخصصية التالية فى السنوات الأخيرة :

- التعليم والعمالة وسوق العمل .
- مشروعات التنمية التربوية .

(١٠) تم تغيير هذا الموضوع فى برنامجى ١٩٩٤/٩٣ ، ١٩٩٥/٩٤ وأصبح " التعليم والتدريب من أجل التنمية " ، وذلك لغطية الموضوعات المختلفة بخطة المعهد الخامسة متوسطة المدى ١٩٩٥ - ١٩٩٥ .

- الإدارة التربوية .
- برمجة الميزانية في التربية .
- تسيير هيئة التدريس وإدارتهم .
- اتجاهات جديدة في التعليم العالي .
- تصميم وتنفيذ المشروعات البحثية في التربية (١) .
- نظم المعلومات في التربية (٢) .
- كما تم إضافة بعض الموضوعات المتخصصة مثل : المشاركة في التعليم (٣) ، ومتابعة وتقييم جودة التعليم ، وأساليب تخطيط الموارد البشرية (٤) .

#### (د) العمل الختامي :

يقوم كل مشارك تحت إشراف الموجه المعين له بتكريس نفسه لبدء عمله الفردي الختامي من بداية شهر ديسمبر . ويكلف العمل الختامي خلال مرحلة الوحدات التخصصية وحلقات البحث ، ثم يصبح طول الوقت خلال شهر مايو وحتى نهاية المقرر .

#### ويمكن أن يأخذ العمل الختامي عدة أشكال مختلفة مثل :

- تحليل مشكلة تعليمية تتعلق ببلد المتدرب .
  - تحليل بيلوجرافي مرتبط بمشكلة تدريبية أو تعليمية .
  - إعداد مشروع ( مقترح بحث أو مشروع بخصوص خطة أو إصلاح ) .
  - إعداد برامج أو مواد تدريبية (٥) .
  - إعداد تشخيص أو / و محاكاة التطور في النظام التربوي الوطني للمتدرب .
  - تشغيل وتحليل مجموعة من البيانات التربوية (٦) .
- ويمكن التوصية بنشر بعض هذه الأوراق ضمن منشورات المعهد في حالة أصالتها وجودتها وتشويقها الكافي .

#### (هـ) زيارات دراسية خارجية :

وتهدف هذه الزيارات إلى زيادة ألفة المشاركين بوظائف التخطيط التربوي والإدارة في بلدان مختلفة على المستويين الوطني والإقليمي . فهي تتيح للمشارك فرصة زيارة معاهد تربوية ومقابلة هيئتها ، وأشخاص

(١) UNESCO; XXX<sup>th</sup> Annual Training Programme, op. cit, P. 4.

(٢) UNESCO; IIEP Training Activities, op. cit, P. 6.

(٣) UNESCO; The IIEP Annual Training Programme in Educational Planning and Administration 1994/1995 Session, Paris, UNESCO: IIEP, 1994, P.4.

(٤) UNESCO; The IIEP Annual Training Programme in Educational Planning and Administration 1995/1996 Session, Paris, UNESCO: IIEP, 1995, P.4.

UNESCO; The IIEP Annual Training Programme in Educational Planning and Administration 1996/1997 Session, Paris, UNESCO: IIEP, 1996, P.4.

(٥) UNESCO; XXX<sup>th</sup> Annual Training Programme, op. cit, P. 4.

(٦) UNESCO; IIEP Training Activities, op. cit, P. 6.

آخرين ، وممثلين اجتماعيين مشتركين فى التعليم والتدريب ، كل ذلك من أجل الفهم الجيد لمفاتيح المشكلات التربوية ، وحلها المحتملة ، وتسهيل كل زيارة بمحاضرات وتنظيم بالتعاون مع الخبرات الدولية ، وتُصمم لكى يألف المشاركون الخصائص الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فى البلد ، وكذلك نظامه التربوى ، والمناطق والمؤسسات التى سيتم زيارتها . ويتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل واطاعة فى الاعتبار مجالات اهتماماتهم الرئيسية ، ولهذا يمكنهم أن يركزوا على موضوعات معينة خلال زيارتهم الدراسية (١) .

#### (و) التقييم النهائى :

قبل نهاية المقرر تُنظم حلقة بحث لمدة يومين فى المعهد بمشاركة المتدربين وهيئة المعهد لتقييم البرنامج التدريبى عن طريق استبيان ، وكذلك من خلال مناقشات جماعية ، ويتم تقديم تقويمات المجموعات واقتراحاتها لتحسين البرنامج وتناقش فى جلسة موسعة بمشاركة مدير المعهد وهيئته (٢) .

ويتضمّن من خلال العرض السابق لبرنامج المعهد الدولى للتخطيط التربوى عدة ملاحظات يمكن إجمالها فيما يلى :

(١) أن البرنامج يركز على الجانب التطبيقى - الجانب الأداةى والمهارى - وهو الأهم فى إعداد المخطط التربوى وذلك من خلال تدريب المشاركين على عمليات تشخيص وتحليل النظم التربوية ، وعمليات تصميم وإعداد الخطة التربوية وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها .

(٢) بالإضافة إلى الجانب التطبيقى ، فإن البرنامج يوفر المعارف الأساسية فى مجال التخطيط التربوى والإدارة - الجانب المعرفى - مثل أساليب التخطيط الكمية والكيفية ، ومفاهيم التخطيط والمتابعة والسياسات التربوية ، والعلاقة بين التخطيط التربوى والتخطيط للتنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة ، واقتصاديات وتمويل التعليم ، ونظم المعلومات الخاصة بالتخطيط التربوى ، وأساليب التنبؤ ... إلخ .

(٣) بالنظر إلى مكونات الكفاية وهى المكون المعرفى والمكون المهارى بالإضافة إلى القيم والاتجاهات ، يُلاحظ توافر تلك المكونات فى هذا البرنامج ، فالمكون المعرفى متوفر فى المعارف والمفاهيم والأساليب المرتبطة بالتخطيط التربوى ، والمكون المهارى موجود فى تشخيص النظم وتحليلها وإعداد الخطط وتنفيذها وكيفية متابعتها وتقييمها بالإضافة إلى العمل الختامى الذى يتضمن تدريباً على تحليل مشكلة ببلد المتدرب سواء كانت تعليمية أو تدريبية . أما القيم والاتجاهات فيتم تنميتها من خلال المحاضرات والحلقات البحثية ومجموعات العمل والزيارات الميدانية الدراسية ، ... إلخ .

والخلاصة أن هذا البرنامج مصمم تصميماً جيداً للوفاء باحتياجات المخطط المختلفة ، وهو يغطى كافة الكفايات التى تم التوصل إليها نظرياً وميدانياً - حتى وإن لم يُصمم على أساس الكفايات - حتى تلك الشروط والمواصفات التى تم وضعها تحت " كفايات عامة " ، فمنها ما يوجد فى الشروط التى وضعها المعهد ضمن شروط الالتحاق وغيرها . وهذا يعكس ما للمعهد من تاريخ طويل فى إعداد البرامج التدريبية المتخصصة فى إعداد المخطط التربوى ، كما يعكس الاستفادة الدائمة لبرنامج المعهد التدريبى من برنامج البحث ، كما يعكس بكل وضوح وجلاء رغبة المعهد وقدرته على تلبية الاحتياجات التدريبية المختلفة للدول

(١) UNESCO; XXVIII<sup>th</sup> Annual Training Programme, op. cit, P. 4.

(٢) Ibid, p. 5.

الأعضاء باليونسكو فى شتى مجالات التخطيط التربوى ، وهكذا فإن أساسيات أو هيكل البرنامج أصبح ثابتاً والمتغير فيه هو الموضوعات التى يتناولها حسب أهميتها وظهورها على المجتمع الدولى بدءاً من التربية الأساسية وانتقالاً إلى تعليم أساسى للجميع ومروراً بالتنمية البشرية ، والتعليم والتدريب من أجل التنمية إلى آخر هذه الموضوعات المطروحة بالمخطط الخمسية للمعهد وما يستجد من موضوعات سيتم طرحها فى الخطة الخمسية القادمة سواء من نتائج البرنامج البحثى بالمعهد أو مما تطرحه الدول الأعضاء .

وإذا كانت جوانب التميز كثيرة ومتعددة فى هذا البرنامج ، إلا أن له مثالبه ، ولعل أهم المثالب تتمثل فى الصعاب التى تواجه المخطط التربوى وتمنعه من الاستفادة من هذا البرنامج المتكامل ، وتتمثل تلك الصعاب فى الآتى :

- (١) أنه يشترط فى مرشحه الحصول على تأهيل عال فى مجال التخطيط التربوى ، فضلاً عن الإلمام بخبرات سابقة فى نفس المجال وهذا لا يتاح إلا للقيادات فقط .
- (٢) أنه يشترط تمويل المرشح لنفسه ، أو أن تقوله جهة عمله ، إذا أراد الالتحاق بالبرنامج ، ونظراً لارتفاع تكاليف السفر والإقامة والتنقلات ، فقد قلت إلى حد كبير البعثات المرسلة إلى هذا المعهد .

ونظراً لأن الدراسة مكثفة بالبرنامج وتتطلب تفرغاً تاماً لمدة تسعة أشهر ، ومع وجود نوعية من الجمهور لا تستطيع التفرغ لهذه المدة كما لا تسمح لهم أعمالهم بذلك ، بالإضافة إلى نوعية أخرى قد تكون اجتازت هذا التدريب من قبل ، أو تأهيلها أعلى منه ، أو تفرض عليها مسؤولياتها نوعية أخرى من التدريب ، كل هذا أوجب أن تكون هناك برامج تدريبية قصيرة المدى تقدم للوفاء برغبات واحتياجات تلك النوعيات من الجمهور .

### **البرامج التدريبية قصيرة المدى :**

وتغطى الأنواع التالية من التدريب :

#### **(أ) مقررات تدريبية متخصصة :**

وتستهدف هذه المقررات أساساً مسئولى التخطيط على المستوى الإقليمى ، أو المتخصصين العاملين فى نفس المجال من هيئات حكومية أخرى ( وزارات التعليم والتخطيط والمالية ومؤسسات التعليم العالى ) . ولقد غطت هذه المقررات فى الماضى موضوعات مثل أساليب التقويم ، والخريطة المدرسية ، وتحليل التكاليف التربوية ، والتمويل ، وقُدمت حديثاً موضوعات أخرى تتضمن العلاقات بين التربية والعمالة ، واستخدام الحاسبات الصغيرة فى تنظيم نظم المعلومات الإقليمية . وتستمر مدة هذه المقررات من (٢-٤) أسابيع وتعقد عامة فى البلد التى تم تجميع بيانات المقرر منه . ويقوم المعهد بالاشتراك مع الدولة المضيفة فى تمويل تكاليف إعداد وتنظيم المقررات (١) .

#### **(ب) حلقات بحث لعنصر السياسة .**

#### **(ج) ورش عمل للمتخصصين فى وكالات التعاون الدولية .**

ويخرج هذان النوعان عن هدف الدراسة الحالية وموضوعها ولذلك لا يأتى تفصيل لهما .

(١) UNESCO; *IIEP Training Activities, op. cit., p. 10.*

ويرتبط بنموذج المعهد الدولي للتخطيط التربوي ويكمله مؤسسة أخرى تابعة أيضاً لليونسكو وهي المركز الإقليمي لتخطيط التربية وإدارتها للبلاد العربية ، وقد تدرب به العديد من المصريين على التخطيط التربوي ويأتي تفصيل برامج التدريب فيما يلي :

## ثانياً : المركز الإقليمي لتخطيط التربية وإدارتها للبلاد العربية :

### نشأة المركز :

أنشئ المركز الإقليمي لتدريب كبار موظفي التعليم في البلاد العربية - والذي تغير اسمه فيما بعد إلى المركز الإقليمي لتخطيط التربية وإدارتها للبلاد العربية في بيروت عام ١٩٦٢ بواسطة اليونسكو وبرعاية الحكومة اللبنانية وبقية الدول العربية . وقد كان الغرض الرئيسي والأساسي من المركز الإقليمي أن يجتمع فيه كبار المربين العرب والخبراء الدوليين - الذين زودت اليونسكو بهم المركز الإقليمي - ليتدارسوا الأسس العلمية السليمة للتخطيط التربوي (١) .

وقد ظهرت فكرة إنشاء المركز أثناء اجتماع وزراء التربية العرب والذي دعت إليه اليونسكو في فبراير عام ١٩٦٠ وعقد في بيروت ، حيث كان من أهم توصياته إنشاء مركز لتدريب كبار موظفي التعليم في الدول العربية على مبادئ التخطيط وأساليبه (٢) ، وهكذا نشأ المركز ببيروت بموجب الاتفاق الذي تم عقده بين اليونسكو والحكومة اللبنانية ، وقد ورد في هذا الاتفاق أن أهداف المركز الرئيسية هي (٣) :

- (١) التدريب على التخطيط التربوي .
- (٢) تشجيع الدراسات والبحوث المتصلة بالتخطيط التربوي .
- (٣) تقديم المساعدات الفنية للدول العربية الطالبة لها .

هذا ويحدد الأستاذ الدكتور عبد العزيز القوصي - أول مدير للمركز - واجبات ووظائف المركز في النقاط الخمس الآتية (٤) :

- (١) تدريب المربين العرب المؤهلين لشغل مناصب في ميادين التخطيط التربوي بعقد دورة مدتها سبعة أشهر .
- (٢) استكمال تدريب كبار موظفي التعليم الذين يعملون في ميادين التخطيط التربوي وذلك بعقد دورة مدتها شهران لتبادل الرأي واستكمال المعرفة في ميادين التخطيط التربوي .
- (٣) تشجيع البحوث والدراسات التي تلقى الأضواء على مشكلات التخطيط مما ينير السبيل أمام هذه المشكلات .

(١) عبد العزيز القوصي : " تقديم الصحيفة " ، صحيفة التخطيط التربوي في البلاد العربية ، بيروت ، السنة الأولى ، العدد الأول ، حزيران ١٩٦٣ ، ص ٢ .

(٢) مؤتمر وزراء التربية العرب ، التقرير النهائي ، في الفترة من ٩ - ١٢ فبراير ١٩٦٠ ، بيروت ، ١٩٦٠ .

(٣) طه النمر : " التخطيط الكمي في التربية والتعليم " ، صحيفة التخطيط التربوي في البلاد العربية ، بيروت ، السنة الثانية ، العدد الخامس ، تموز ١٩٦٤ ، ص ١٨ .

(٤) كلمة الأستاذ الدكتور عبد العزيز القوصي أمام مؤتمر خبراء التعليم الثانوي في الدول العربية ، في الفترة من ٨/٢٣ - ١٩/٩/١٩٦٢ ، تونس : كتابة الدولة للتربية القومية ، الديوان التربوي ، ١٩٦٢ .

(٤) تنظيم اجتماعات إقليمية لعقد المؤتمرات وحلقات الدراسة لمناقشة مشكلات التعليم في الدول العربية .

(٥) معاونة الدول العربية في وضع ما تحتاجه من خطط التعليم ، وذلك بتقديم المساعدات الفنية التي يستلزمها وضع هذه المخططات .

وقد انتهى التعاقد بين اليونسكو والحكومة اللبنانية بشأن هذا المركز بنهاية كانون الأول / ديسمبر ١٩٧٢ . وأنشئ في أول كانون الثاني / يناير ١٩٧٣ مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلاد العربية في بيروت أيضاً ، ويضم من بين وحداته وحدة تحمل اسم " تخطيط التربية وإدارتها في البلاد العربية " ، وهو اسم المركز الإقليمي السابق ، لتواصل الاضطلاع بمسئوليات وواجبات المركز السابق في مجال إعداد المخطط وتدريبه ، وأخذة في الاعتبار ما استجد في الموقف التعليمي بالبلاد العربية ، وما استحدث من نظريات وأساليب جديدة في التخطيط (١) .

وبذلك يعد مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلاد العربية والذي قام في بيروت أيضاً - ثم انتقل إلى عمان بالأردن - الوريث الذي خلف المركز الإقليمي السابق - من خلال الوحدة التي تحمل اسمه بالمكتب الإقليمي الجديد - في تقديم الدورات التدريبية وخاصة الدورة الطويلة ذات سبعة الأشهر ، أي أنه استمر في القيام بوظائفه وواجباته في إعداد وتدريب المخططين التربويين .

كما يباشر المكتب الجديد في إصدار مجلة " التربية الجديدة " اعتباراً من شهر كانون الأول / ديسمبر ١٩٧٣ ، متابعاً رسالة صحيفة التخطيط التربوي في البلاد العربية " والتي كان يصدرها المركز السابق ، مع تطوير في الأهداف والمحتوى والشكل بما يتلاءم والاحتياجات المتجددة في البلاد العربية ، وبما يتمشى مع وظائف المكتب الجديد وخطة العمل فيه حيث سيكون منطلق الصحيفة الجديدة : " التجديد في التربية وكيفية جعله حقيقة واقعة في البلدان العربية ، مع التركيز على تخطيط التربية وإدارتها وما وراءهما من سياسات واستراتيجيات ، هذا بالإضافة إلى معالجة موضوعات أخرى تناول على الأخص التقنيات الحديثة ، وإعداد المعلمين ، وتطوير المناهج ، والمباني والتجهيزات المدرسية " ، بالإضافة إلى المستخلصات والترجمات لأحدث الدراسات والمنشورات في ميدان التربية (٢) .

### **أنشطة التدريب بالمركز (٣) :**

قدم المركز الإقليمي خلال سنوات قيامه (٦٢-١٩٧٢) ثلاثة أنواع مختلفة من التدريب هي :

#### **(١) الدورات التدريبية الطويلة :**

وتقدم هذه الدورة للمربين العرب المؤهلين لشغل مناصب في ميادين التخطيط التربوي المختلفة . وقد بدأت هذه الدورات في عام ٦٢ وبالتحديد في ١٥/٢/١٩٦٢ واستمرت حتى ١٥/٩/١٩٦٢ وضمت (٤١) موفداً . والثانية (١٩٦٣/٦٢) وضمت (٣٥) موفداً ، والثالثة (١٩٦٤/٦٣) وضمت (٣٤) موفداً ،

(١) محمد أحمد الغنام : التخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ٥٠ .

(٢) الشيخ بكرى - أول مدير للمكتب الإقليمي الجديد - في خطاب مرفق مع أول عدد من مجلة " التربية الجديدة " ، كانون الأول / ديسمبر ١٩٧٣ ( بعد عام من توقف صحيفة التخطيط التربوي ) .

(٣) تم تجميع كل البيانات والمعلومات الواردة بهذا الجزء من أعداد " صحيفة التخطيط التربوي في البلاد العربية " والصادرة عن المركز الإقليمي ( صدر من هذه الصحيفة ثلاثون عدداً ) .

والرابعة (١٩٦٥/٦٤) وضمت (٥٣) موفداً والخامسة (١٩٦٦/٦٥) وضمت أيضاً (٥٣) موفداً ، وقد ترجع هذه الزيادة إلى أن هذين العامين شهدا نهاية الخطط الخمسية الأولى في معظم الدول العربية وبداية الخطط الخمسية الثانية بها ، ثم عادت الأعداد للانخفاض مرة أخرى مع عام (١٩٦٨/٦٧) وقد يرجع ذلك أيضاً لحالة الإحباط التي أصابت الدول العربية بعد حرب ١٩٦٧ . وقد قام المركز خلال سنوات قيامه بتدريب ٣٨٥ ، رجل تعليم عربي ( ٢١٦ خلال الدورات الخمس الأولى ، و١٦٩ خلال الدورات الست التالية ) بمتوسط (٣٥) موفداً في الدورة الواحدة . وقد استمرت هذه الدورات مع نهاية المركز وتحولته إلى مكتب اليونسكو الإقليمي<sup>(\*)</sup> وقبل انتقاله إلى عمان حيث تم الاقتصار على الدورات القصيرة .

#### (٢) الدورات التدريبية القصيرة :

وتقدم هذه الدورات لاستكمال تدريب كبار الموظفين الذين يعملون في ميادين التخطيط التربوي المختلفة . وقد بدأت هذه الدورات في عام ١٩٦٣ وبالتحديد في ١٥/٦/١٩٦٣ واستمرت حتى ٢٠/٨/١٩٦٣ ، وضمت (١٧) مبعوثاً وأربعة مستمعين ، واستمرت هذه الدورات طوال فترة قيام المركز مساهمة بذلك في تدريب المئات من رجال التعليم العرب .

#### (٣) الدورات التدريبية المتقدمة أو المتخصصة :

وكانت تقدم لخريجي الدورات المختلفة والراغبين في التخصص في إحدى مجالات التخطيط التربوي بوجه خاص . وقد استحدثت هذه الدورات في عام ١٩٧١ ، وبدأت الدورة الأولى بالتحديد في كانون الثاني / يناير ١٩٧١ والثانية في تشرين الأول ١٩٧١ ، والثالثة خلال عام ١٩٧٢ . أي أن المركز قد قدم ثلاث دورات فقط في هذا المجال . هذا وسوف تركز الدراسة على النوع الأول فقط إذ أنه يقدم الإعداد الذي يتفق مع أهداف الدراسة حيث تقدم لمن سيضطلعون بالمسئولية في ميادين التخطيط التربوي المختلفة . وفيما يلي تفصيل لهذا النوع :

#### **شروط الالتحاق :**

- (١) الحصول على درجة جامعية أو عالية .
- (٢) توافر خبرات علمية وعملية في ميدان التربية .
- (٣) أن تختار الحكومات العربية موفديها من بين الذين تعزم أن تسند إليهم وظائف جديدة في التخطيط أو الإدارة .

والمركز الإقليمي لا يمنح المتدربين شهادة أو دبلوماً ، ولكنه يعطى شهادة بالحضور تفيد أن المتدرب قد حضر الدورة . وفي عام ١٩٦٧ تم اقتراح أن يمنح المركز للمتدربين الراغبين شهادة في التخطيط التربوي تمنح بعد عقد امتحانات في هذا المجال . وكذلك أن يتقن المرشح للدورات التدريبية الطويلة لغة أجنبية واحدة

(\*) قام مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلاد العربية بالاستمرار في تقديم الدورات التدريبية الطويلة منذ إنشائه في عام ١٩٧٣ ، وقام الأستاذ الدكتور محمد أحمد الغنام - الذي عمل في المركز الإقليمي في عاميه الأخيرين ، ورأس تحرير مجلة " صحيفة التخطيط التربوي " خلال الأعداد الأخيرة - على تجميع المواد التعليمية التي كانت تقدم خلال الدورات التدريبية - بالتعاون مع الأستاذ الدكتور صليب روفائيل - وتنقيحها ووضعها في مجلد يقارب الستة صفحة بعنوان " مقدمة في التخطيط التربوي " وصدرت عن المكتب الإقليمي عام ١٩٧٥ لأول مرة ، وأعيد طبعها عدة مرات بعد ذلك لتكون في يد المتدربين والراغبين في ذلك .

على الأقل ( إنجليزية أو فرنسية ) (١) . يُلاحظ أن هذه الشروط قد وردت بنصها في المعهد الدولي للتخطيط التربوي ، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها : أن الوظيفة التي يقوم بها الاثنان واحدة وهى إعداد المخطط التربوي ، وكذلك لأن الاثنان يتبعان جهة واحدة وهى اليونسكو ، وإن كان يُلاحظ أن الدورة التدريبية بالمركز الإقليمي ( بدأت عام ١٩٦٢ ) سابقة للبرنامج التدريبي السنوي بالمعهد الدولي ( بدأ عام ١٩٦٥ ) .

### الدورات التدريبية الطويلة :

بدأت هذه الدورات فى عام ١٩٦٢ ، ومدتها سبعة أشهر ( فى العام الأول فقط ) ، ثم أصبحت مدتها تسعة أشهر بدءاً من الدورة الثانية والتي بدأت فى ١٩٦٢/١٠/٢٦ واستمرت حتى ١٩٦٣/٦/١٣ ولقد حاولت الدراسة البحث عن المواد التعليمية التي كانت تقدم خلال الدورات الطويلة بالمركز الإقليمي ( ٦٢ - ١٩٧٢ ) ، بدءاً بمقابلة مع الأستاذ الدكتور عبد العزيز القوصى - رحمه الله - ومراسلة المكتب الإقليمي سواء على عنوانه القديم أو الجديد ، ثم مقابلة الأستاذ الدكتور محمد نبيل نوفل ، ثم مراسلة اليونسكو والمعهد الدولي للتخطيط التربوي وقسم السياسة التربوية والتخطيط ، ولكن بساءت جميع المحاولات بالفشل ولم يمكن الحصول على أى دورة تدريبية خلال تلك الأعوام ( ٦٢ - ١٩٧٢ ) . ولكن أمكن بعد ذلك الحصول على دورة تدريبية قُدمت خلال عام ١٩٧٤/٧٣ وهو العام الأول لقيام مكتب اليونسكو الإقليمي الذي تم إنشاؤه فى كانون الثانى / يناير ١٩٧٣ . وفيما يلي تفصيل هذه الدورة :

### أهداف الدورة :

كان الهدف الرئيسى لهذه الدورة هو تخريج فوج من المخططين العامين فى التربية ، كما كانت تهدف إلى تمكين المتدربين من أداء التطبيقات والإلام بالمبادئ والمهارات الأساسية اللازمة للتخطيط التربوي (٢) . وقد بدأت هذه الدورة فى ١٩٧٣/٨/٢٠ واستمرت حتى ١٩٧٤/٢/١٩ وقد ضمت (٢٢) موفداً من الدول العربية (٣) .

### بنية برنامج الدورة :

يتكون برنامج الدورة من مرحلتين أساسيتين هما :

- ( أ ) مرحلة الدراسة النظرية ، وفيها تنظم سلسلة من المحاضرات والخلقات الدراسية والمناقشات فضلاً عن مجموعة من القراءات .
- ( ب ) مرحلة الدراسة العملية ، وفيها يتم التركيز على دراسة حالة (٤) ، ويتم من خلال دراستها والنظر فى مستقبل التعليم بها التعرف على عملية التخطيط واكتساب مهاراتها ، ويتم بحث كيفية التخطيط لتطوير التعليم فيها من مختلف جوانبه .

(١) اليونسكو : حلقة حول دراسة ما تحتاج إليه البلدان العربية من مخططين تربويين والبحث فى أفضل وسائل إعدادهم ،

بيروت : المركز الإقليمي لتدريب كبار موظفي التعليم فى البلاد العربية ، فى الفترة من ١١ - ٢٣ أيلول ١٩٦٧ .

(٢) اليونسكو : دورة تدريبية فى التخطيط التربوي ، بيروت : مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية فى البلاد العربية ، فى الفترة من ١٩٧٣/٨/٢٠ إلى ١٩٧٤/٢/١٩ .

(٣) اليونسكو : مقدمة فى التخطيط التربوي ، مرجع سابق ، المقدمة .

(٤) كانت دراسة الحالة موضوع الدورة هى دولة البحرين .

وفيما يلي توصيف للمقررات التي درسها المتدربون بهذه الدورة :

❖ التعريف بالتخطيط الشامل وعملياته :

ويتطلب الأخذ بهذا الأسلوب المرور بمراحل أو أساليب بديلة ولو لفترة محددة وفقاً لإمكانات كل دولة ، من هذه الأساليب :

( أ ) أسلوب برامج المشروعات .

( ب ) أسلوب التخطيط القطاعي .

( ج ) التخطيط الإقليمي .

وسواء كان الأمر يتعلق بالتخطيط لعملية فردية أو خطة جزئية أو خطة شاملة للدولة ، فإن هناك عدداً من الخطوات المتابعة التي يجب اتباعها لضمان صفة الاستمرار في التخطيط وهي الصفة الأولى للتخطيط للتنمية . ويمكن تلخيص هذه الخطوات على الوجه التالي :

أ. تعيين غايات المجتمع . ب. تصميم الخطة .

ج. إقرار الخطة . د. التنفيذ .

هـ. متابعة التنفيذ . و. تقييم الموقف (١) .

❖ التخطيط التربوي : مفهومه وأنواعه واتجاهاته :

وفيه محاولة للإجابة على الأسئلة التالية :

أ. ما التخطيط التربوي ؟ وما مجاله وأبعاده ؟

ب. لماذا هذا التخطيط ؟ وما أهميته في حياتنا المعاصرة ؟

ج. ما وضع التخطيط التربوي في البلدان العربية خاصة ، والبلدان النامية عامة ، والعالم أجمع ؟

د. هل تختلف مذاهبه وصيغته وأساليبه وتنظيماته من بلد لآخر ؟ وما أسباب هذا الاختلاف إن وجد ؟

هـ. ما الاتجاهات الجديدة في التخطيط التربوي ؟ وما احتمالات مستقبله ؟

و. ما مستلزمات التخطيط التربوي الكفاء ؟ وماذا ينبغي للبلدان العربية أن تلتفت إليه في هذا المجال (٢) .

❖ العلاقة بين تصورات التربية ومفاهيم التخطيط التربوي :

وفيه محاولة لاستيضاح مفهوم التربية والتنمية التربوية ، وما طرأ على هذا المفهوم من تطور ، ومغزى ذلك في التخطيط التربوي (٣) .

❖ التعليم الموازي : طريق إلى التنمية التربوية في البلدان العربية : وفيه يتناول :

(١) صليب روفائيل : " التخطيط الشامل وعملياته " ، في : مقدمة في التخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ص ١ - ٢٥ .

(٢) محمد أحمد الغنام : التخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ص ٢٦ - ٥٤ .

(٣) محمد أحمد الغنام : " العلاقة بين تصورات التربية ومفاهيم التخطيط التربوي " ، في : مقدمة في التخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ص ٥٥ - ٧٠ .

- تعريف التعليم الموازي .
- التعليم الموازي في إطاره الاجتماعي .
- مصفوفة الفرص التربوية الجديدة في التعليم الموازي .
- تنظيم فرص التعليم الأولى والثانية .
- تصميم المناهج لفرص التعليم الأولى والثانية .
- الانتقال من نظام لآخر في التعليم الموازي .
- الخدمات الإضافية اللازمة للتعليم الموازي .
- إعادة توجيه الإمكانيات البشرية .
- نحو تربية مفتوحة ومستديمة (١) .

### ⊙ النظرة النظامية إلى التربية والعوامل المحددة لها (٢) :

وفيه يتم النظر إلى التعليم نظرة نظامية ، أى من وجهة نظر منهج تحليل النظم الذى يتصف بما يلى :

( أ ) أنه ينظر إلى التعليم كنشاط كلى حركى أو دينامى ، بحيث لا ترى جزئياته إلا ضمن شبكة النشاط كله ، ومهما يكن من أمر حدود النشاط التعليمى أو التربوى كنظام ، فإن النظرة الكلية إليه تفرض رؤية كل جزء أو قطاع فيه متصلاً بما يسبقه ويلحقه ويوازيه من الأجزاء والقطاعات فى الوقت الذى يفرض فيه رؤية هذا الجزء أو القطاع بتفاصيله وما بينها من علاقات ، ليخرج من هذا كله بتصور لهذه التفاصيل والأجزاء فى شكل مسلسل من المدخلات والمخرجات يؤدى بعضها إلى بعض على طول التعليم كله بدءاً من المجتمع أو التغير فيه وانتهاء به فى مواقع عمل أو مراكز اجتماعية محددة .

(ب) رؤية التعليم فى صورة مدخلات ومخرجات وما بينهما من تفاعلات فى كل مستوى وقطاع فيه . ويمكن حصر هذه المدخلات فى الآتى :

- ١ . التلاميذ .
- ٢ . المعلمين .
- ٣ . الأبنية التعليمية .
- ٤ . التجهيزات والمعدات .
- ٥ . الإدارة والإشراف .
- ٦ . المناهج .
- ٧ . أدوات التعليم والتعلم مثل الكراريس والكتب والوسائل التعليمية ... إلخ .
- ٨ . الخدمات الإضافية مثل التغذية والصحة والرعاية الاجتماعية والنفسية .

(١) هابو ماننين : " التعليم الموازي : طريق إلى التنمية التربوية فى البلدان العربية " ، فى : مقدمة فى التخطيط التربوى ، مرجع سابق ، ص ٧١ - ١٠٢ .

(٢) صليب روفاتيل ومحمد أحمد الغنام : " النظرة النظامية إلى التربية والعوامل المحددة لها " ، فى : مقدمة فى التخطيط التربوى ، مرجع سابق ، ص ١٠٣ - ١١٢ .

أما المخرجات فيمكن تصنيفها إلى :

١. خريجي المراحل التعليمية أو أنواع التعليم المختلفة .
٢. المتسربين من أنواع ومراحل التعليم المختلفة وهؤلاء قد يدخلون سوق العمل أو يلتحقون بتعليم مواز أو تعليم للكبار قبل العمل أو أثناء العمل .
٣. التاركين بسبب الوفاة والهجرة .

وهناك أيضاً مخرجات تتمثل في :

١. النمو المهني للعاملين في التعليم .
٢. حجم المعلومات التربوية ونتائج الخبرة والبحوث التي تتراكم في المجال .
٣. ما يطرأ على الآباء المتصلين بالتعليم نتيجة تفاعلهم مع العمل التربوي .
٤. العوائد غير المباشرة على الاقتصاد والثقافة والقيم في المجتمع نفسه .

⊕ اجتماعيات التخطيط التربوي (١) : وتضم بحثين هما :

( أ ) العوامل الاجتماعية في خطط التربية ، وتتضمن :

- عدم المساواة في التربية .
- العلاقة بين التربية والعمل .
- تأثير النظام التربوي في تكوين الطبقات الاجتماعية .

( ب ) الجوانب الاجتماعية للتخطيط التربوي من المنظور الكبير .

⊕ السكان في التخطيط التربوي : ويضم :

( أ ) ديناميات السكان والتخطيط التربوي (٢) : ويشمل معرفة نمو السكان الطبيعي الذي يتأثر

بعدد المواليد والوفيات أو بالهجرات الداخلية والخارجية ، وبالتغيرات الأساسية في أدوار وأعمال الفئات السكانية المنفصلة في المجتمع والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بنظام التعليم .

ويهدف تطبيق محتوى ديناميات السكان في التخطيط التربوي إلى تعزيز وعي المخططين ومعرفتهم للعناصر السكانية التي ترتبط بتطور التعليم النظامي وغير النظامي ، وخاصة تلك التي تتصل بالحاجات التربوية لفئات السكان المختلفة . ويؤكد هذا التطبيق أيضاً على ضرورة تحليل العلاقة الداخلية المعقدة بين ديناميات السكان والتقدم في التعليم والتنمية بكاملها .

( ب ) الجوانب السكانية للتخطيط التربوي (٣) : ويتناول فيه بعض البيانات والدراسات السكانية

والمفاهيم الأساسية في هذا المجال والتي ينبغي على المخطط التربوي أن يكون على بينة منها مثل :

(١) البنية السكانية تبعاً للجنس والسن .

(١) ألفردسوفي وهاجومانتين : " اجتماعيات التخطيط التربوي " ، في : مقدمة في التخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ص ١١٣ - ١٣٩ .

(٢) ألكسندر كيورشيف : " ديناميات السكان والتخطيط التربوي " ، في : مقدمة في التخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ص ١٤١ - ١٦٥ .

(٣) تانجوك شو : " الجوانب السكانية للتخطيط التربوي " ، في : مقدمة في التخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ص ١٦٦ - ١٩٢ .

(٢) المواليد وأدوات قياسها .

(٣) الوفيات وأدوات قياسها .

(٤) وضع التنبؤات السكانية .

⊗ اقتصاديات التربة (١) : وتشمل :

(أ) مدخل عام إلى اقتصاديات التربة ، وفيه مبررات التحليل الاقتصادي للنظام التربوي ، وكيف يمكن

تقدير نوعية النظام التربوي من خلال الكفاءة التربوية والكفاءة الاجتماعية - الاقتصادية ، ثم مكان

التربة في الاقتصاد وكيفية دراسة عائد التربة ، تلك الدراسة التي تسمح بما يلي :

- تقدير إنتاجية النظام التعليمي .

- تحديد مواقع أعناق الاختناق .

- دراسة أسباب الإهدار والبحث عن علاج لها .

- تقدير الإسقاطات المتعلقة بأعداد المدرسين .

(ب) مفاهيم المحاسبة القومية وتقنياتها ، ويشمل مفاهيم المحاسبة القومية وموضوعها واستخداماتها ،

والتعريف بمجموعات التعامل الاقتصادي ( الأسر - الإدارات - المؤسسات غير المالية - المؤسسات

المالية - العالم الخارجي ) ، وقياس الناتج الداخلي الإجمالي .

(ج) مفاهيم الكلفة في اقتصاديات التربة .

(د) طرائق تقدير كلفة الخطة التربوية .

وتسمح دراسة الكلفة بما يلي :

- تقدير إنتاجية النظام التعليمي .

- النظر في توزيع الاعتمادات بين مختلف أنواع ومراحل التعليم .

- تقدير الاستخدام العقلاني للموارد .

- التنبؤ بالميزانية الضرورية للخطة التربوية .

⊗ التخطيط التربوي لتلبية الاحتياجات من القوى العاملة : ويضم :

(أ) تخطيط القوى العاملة (٢) :

ويتناول فيه تخطيط القوى العاملة كمدخل من مداخل التخطيط التربوي ، وأنواع الخطط المختلفة

حسب طابعها الإلزامي أو التأشيرى ، أو بالنسبة لطابعها الزمنى ، أو بالنسبة إلى طابعها الشامل أو الجزئى ،

أو حسب طبيعتها الكمية أو الكيفية .

ثم يتناول أنواع المعلومات الضرورية للتخطيط وهي :

(١) ديموجرافيا : مجموع السكان حسب الجنس والسن ، نسبة المواليد والوفيات ، قوة الإخصاب ،

الهجرة .

(٢) الطاقة العاملة من السكان : حسب السن والجنس ، مستوى التعليم ، التأهيل والعمالة وفرع

النشاط .

(١) هوين كاوترى : " اقتصاديات التربة " ، فى : مقدمة فى التخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ص ١٩٣ - ٢٨٧ .

(٢) لى تان كوى : " تخطيط القوى العاملة " ، فى : مقدمة فى التخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ص ٢٨٩ - ٣٠٧ .

(٣) التعليم والإعداد : عدد المعاهد - عدد التلاميذ : حسب السن والجنس مع التمييز بين المسجلين الجدد والمعيدون - عدد المعلمين : حسب السن والجنس والتأهيل ، مع توزيعهم حسب مستوى التعليم ونوعه - الكلفة والتمويل للتعليم والإعداد .

(٤) الاقتصاد والمال : الحسابات القومية ، الموازنات ، الإنتاج ، التجارة الخارجية ، المعونة الأجنبية . ثم إسقاطات الطاقة العاملة الكلية ، والتنبؤ بالعمالة في كل فرع من الفروع وحسب المهنة ، ثم استعراض لأساليب التنبؤ ، وكيفية حساب الحاجات الجديدة من اليد العاملة وترجمة هذه الحاجات إلى حاجات تربوية ، ثم المقابلة بين الحاجات من اليد العاملة المؤهلة ومواردها .

### (ب) تلبية الحاجات إلى التعليم والطلب منه : نموذج إيضاحي (١) :

وفيه يفترض أن تقديراً قد أجرى لحاجات قطر معين من القوى العاملة من حيث الكم والكيف ، ويبحث بعد ذلك في ترتيب الأولويات لتحقيق الزيادة المطلوبة في بعض الفئات لتلبية الأهداف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية على ضوء هذا التقدير . يلي ذلك ترجمة تلك الاحتياجات إلى حاجات تربوية ، وكيفية تقدير تلك الأولويات التربوية وترتيبها وصولاً إلى الهدف المنشود .

### (ج) التقديرات التربوية (٢) :

ويتناول الحاجة إلى القوى البشرية المؤهلة ، والعلاقة بين الإنتاج والموجود من القوى البشرية المؤهلة ، وكيفية تقدير المعدل المناسب للزيادة في الناتج القومي ، وتقدير الإنتاج حسب القطاعات المختلفة ، ثم ضبط أهداف الإنتاج بتحليل المشاريع من خلال الخطط الإقليمية ، ثم حساب متطلبات القوى البشرية بالنسبة لقطاعات الإنتاج ، ثم يلي ذلك الاختيار المناسب للقطاعات ، ويحتم ذلك بمتطلبات القوى البشرية بالنسبة للتربية ووضع تصنيف تربوي أولى وأهمية التربية كمجهز للقوى البشرية المؤهلة .

### ❖ كيف نخطط لتنمية التربية (٣) :

وفيه محاولة لتبني منهج جديد للتخطيط التربوي بديلاً عن المنهج التقليدي الذي كان يتم تبعاً للخطوات التالية :

- (أ) تشخيص الأوضاع القائمة للنظام التعليمي بغية التعرف على اتجاهاته ومعدلات نموه ومشكلاته .
- (ب) الخروج بهدف أو مجموعة من الأهداف تستمد الخطة مراميها منها .
- (ج) إجراء حسابات قوامها إسقاطات أو ما يقرب منها تتحقق بها تلك المرامي والأهداف عند نقطة زمنية معينة .
- (د) تقدير كلفة نتائج الحسابات أو ما يسمى النمو المستهدف في التعليم .
- (هـ) تبني الخطة في ضوء تقدير الخطة ، وتنفيذها ، ومتابعتها .

(١) فوردريك هاريسون : " تلبية الحاجات إلى التعليم والطلب منه : نموذج إيضاحي " ، في : مقدمة في التخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ٣٠٨ - ٣١٧ .

(٢) جان تيرجن : " التقديرات التربوية " ، في : مقدمة في التخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ٣١٨ - ٣٤٢ .

(٣) صليب روفاتيل و محمد أحمد الغنام : " كيف نخطط لتنمية التربية " ، في : مقدمة في التخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ٣٤٣ - ٣٨٠ .

## ويمكن تلخيص المنهج الجديد واتباعه في التخطيط التربوي في الخطوات التالية :

- (١) تحديد ملامح الصورة أو الخلفية الاقتصادية الاجتماعية الحاضرة والمرتبقة للبلد موضوع التخطيط التربوي ، وذلك للتعرف على المتغيرات التي تؤثر في النظام التربوي وتأثر به .
- (٢) تشخيص وتقويم النظام التربوي القائم ، من أبعاده المختلفة ، وذلك بهدف التوصل إلى خصائصه واتجاهاته ومعدلات نموه ، ومدى كفاءته الداخلية والخارجية ومعوقات هذه الكفاءة وذلك النمو ، مما يمهّد لطرح بدائل له في المستقبل .
- (٣) بناء بدائل تنمية النظام التربوي في المستقبل ضمن إطار السياسة التربوية المنشودة .
- (٤) تصميم النمط أو النموذج الذي يتم بمقتضاه تقدير مستقبل النظام التربوي وفق بدائله المختلفة .
- (٥) حساب البدائل وفق النمط أو النموذج .
- (٦) اختبار قابلية البدائل للتحقيق ، ضمن القيود المالية والاقتصادية والاجتماعية ، وفي حدود الإمكانيات الإدارية والفنية ، وتحديد البدائل الممكنة بالفعل .
- (٧) المفاضلة بين البدائل الممكنة .
- (٨) وضع البدائل الممكنة في صورة تقرير ( مشروع خطة ) يرفع للمسؤولين عن النظام التربوي للوصول إلى قرار أو قرارات نهائية فيها ، فتصير خطة بالفعل ، وتكون لها قوة التنفيذ .
- (٩) التخطيط لتنفيذ الخطة أو القرارات المتصلة بمستقبل التربية .
- (١٠) التنفيذ الفعلي ، والمتابعة ، والتغذية الخلفية لعملية التخطيط .

### ⊛ بُعد الكيف في التخطيط التربوي : ويضم

- (أ) مقدمة في مفهوم جودة التعليم <sup>(١)</sup> وأهمية التخطيط التربوي من بُعد الكيف ، وأهمية النظره والمعالجة الكلية لجودة التعليم والواقع .
- (ب) التخطيط لتطوير جودة التعليم في البلدان العربية <sup>(٢)</sup> ، ويستعرض فيه أسباب قصور التخطيط التربوي عن استيعاب بُعد الكيف في جملة البلدان العربية ، منهج المخطط الكمي في التعليم ، ومكان كيف التعليم عند مخطط الكم وهو مكان ضعيف يأتي عنده بعد الكم ، وضرورة الاتجاه نحو استراتيجية الكيف في التخطيط التربوي .
- (ج) التخطيط لتطوير المناهج في البلاد العربية <sup>(٣)</sup> ، ويتضمن التعريف بأهمية المناهج ، واقعها في البلاد العربية ، معنى المنهج ، نظرية المنهج والمقومات الأربعة الأساسية في تصميم المنهج ( الأهداف - المحتوى - طرق التعليم والتعلم - التقييم ) ، ثم استعراض أهم المفاهيم والاتجاهات التربوية الحديثة المتعلقة بكل منها .

(١) محمد أحمد الغنام : " مفهوم جودة التعليم وأهمية التخطيط التربوي من بعد الكيف " ، في : مقدمة في التخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ٣٨٢ - ٣٩١ .

(٢) محمد أحمد الغنام : " التخطيط لتطوير جودة التعليم في البلدان العربية " ، في : مقدمة في التخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ٣٩٢ - ٤٠٦ .

(٣) سعاد خليل إسماعيل : " كيف نخطط لتطوير المناهج في البلدان العربية " ، في : مقدمة في التخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ٤٠٧ - ٤٢٨ .

ثم تناول أهم المؤشرات لتوجيه عملية التخطيط لتطوير المناهج :

- (١) تطوير المناهج عملية قيمة .
- (٢) تطوير المناهج عملية علمية .
- (٣) تطوير التعليم عملية إنسانية اجتماعية .
- (٤) تخطيط تطوير المناهج هو تخطيط المشاركة .
- (٥) نظرة التخطيط لتطوير المناهج نظرة مستقبلية .
- (٦) تخطيط المناهج يتجه نحو الشمول والتكامل .
- (٧) تخطيط المناهج عملية مستمرة تتصف بالمرونة .
- (٨) تطوير المناهج عملية تخطيط إجرائي ، وكيفية التخطيط إجرائياً لتطوير المناهج .

(د) التخطيط لإعداد المعلم وتدريبه (١) :

يعتبر إعداد وتدريب المعلمين ما قبل الخدمة وأثناء الخدمة من أبرز مقومات التخطيط التربوي ، فهو وسيلة وهدف ، إذ لا يمكن لأية خطة تربوية أن يكتب لها النجاح ، إن لم تستهدف إعداد وتدريب المعلمين كماً وكيفاً ، وما لم يعمل المعلمون على تدعيمها ووضعها موضع التنفيذ ، ولذلك يتم تناول التخطيط لإعداد المعلم وتدريبه على المدى القريب والمدى البعيد مع اقتراح لما يمكن أن تتضمنه برامج الإعداد والتدريب مع البحث في كيفية إعدادهم لاستساغة واستخدام التقنيات الجديدة في التربية .

(هـ) التخطيط لتطوير الإدارة التربوية (٢) :

ويتم ذلك من خلال عدة جوانب يمكن تلخيصها فيما يلي :

- (١) إعادة تنظيم البنية الإدارية للوزارة .
- (٢) توفير الجهاز الكفاء للتخطيط التربوي وما يتصل به من أجهزة مساعدة .
- (٣) رفع مستوى كفاءة القائمين على شئون التعليم وبخاصة على المستوى المركزي ، وذلك من حيث قدرتهم على التخطيط المشارك وفق رؤية جديدة لكل من التخطيط والتربية .
- (٤) توفير الأطر القيادية أو الإدارية وتزويدها بالتقنيات والمهارات الإدارية العصرية .
- (٥) توفير المعدات والأدوات والخدمات اللازمة للإدارة العصرية .
- (٦) تطوير نظم التوقيت والتسجيل وتنمية نظام جديد للمعلومات الإدارية .
- (٧) مراجعة القوانين واللوائح والقواعد الإدارية والمالية والتعليمية .
- (٨) تطوير نمط العلاقة بين الإدارة التربوية والناس .

(و) الأبنية المدرسية والتجهيزات (٣) :

لعل تحديد المواقع وتصميم الأبنية المدرسية من أشق وأمتع المشاكل التي تواجه المخطط والمعماري في حياته العملية ، فهناك العديد من العوامل التي تؤثر على المخطط والمصمم هذه الأبنية ، فالدراسات السكانية

(١) عبد القادر يوسف : التخطيط لإعداد المعلم وتدريبه ، مرجع سابق ، ص ص ٤٢٩ - ٤٤٦ .

(٢) محمد أحمد الغنام : " التخطيط لتطوير الإدارة التربوية " ، في : مقدمة في التخطيط التربوي ، مرجع سابق ، ص ص ٤٤٧ - ٤٦٠ .

(٣) ماجد محمود : الأبنية المدرسية والتجهيزات ، مرجع سابق ، ص ص ٤٦١ - ٤٧٠ .

والاجتماعية والاقتصادية وكذا الدراسات الخاصة بالموقع نفسه ، والإمكانات من ناحية الموارد والعمالة والميزانية والتقدم التكنولوجي في أى مكان تلعب دوراً هاماً في تقدير المصمم وذلك حتى قبل أن يبدأ التفكير في تصميمه من الناحية الوظيفية وملائمة هذا التصميم لمقتضيات البيئة والمناخ والبرنامج التربوي والتقاليد ... إلخ هذه الاعتبارات التي قد تتعارض أو تتنافر في بعض الأحيان .

#### ويمكن تلخيص المقتضيات الوظيفية للأبنية والتجهيزات التربوية فيما يلي :

- (١) تنظيم الفراغات وعلاقتها بالموقع وبعضها البعض .
  - (٢) تحديد المسطحات بما يناسب الأنشطة المستعملة لها ومرونة تحويلاتها المختلفة .
  - (٣) الاشتراطات الصحية مثل التهوية والإضاءة والتحكم الصوتي .
  - (٤) التجهيزات التعليمية والترفيهية والأثاث اللازم .
  - (٥) التأثير الجمالى والسيكولوجي والتداخل مع الطبيعة المحيطة .
- مع ضرورة أن يضع في الاعتبار تخطيط المدن وأسس التصميم المعماري وعقلنة الوسائل الإنشائية والمالية وذلك عند التخطيط للأبنية المدرسية والتجهيزات .

#### ( ز ) المشكلات العائدة إلى المباني والتجهيزات التربوية (١) :

- وفيه يستعرض أهم المشكلات العائدة للمباني والتجهيزات ، مع اقتراح الحلول لها ، وأهمها :
- وضع خطة ثابتة للسياسة التربوية مع تحديد الأولويات .
  - وضع إحصائيات صالحة للمباني والتجهيزات .
  - وضع الخريطة المدرسية على أن تجدد كل ثلاث سنوات .

#### ⊗ الأساليب القياسية للتخطيط التربوي .

ويلاحظ على برنامج الدورة الشمول والتكامل في معظم أجزائه ، فهو يقدم التخطيط الشامل وأساليه وعملياته والخطوات التي تتبع لضمان صفة الاستمرارية في التخطيط ، ومن التخطيط الشامل ينتقل إلى التخطيط التربوي موضحاً مفهومه وأنواعه واتجاهاته ومستلزماته ، ثم يتعرض لمفهومى التربية والتنمية التربوية ودور التخطيط التربوي في تحقيق تلك التنمية ثم يقدم تصوراً لتحقيق التنمية التربوية من خلال التعليم الموازي وهو نوع من أنواع فرص التعليم الأولى - لمن لم يحصل على تعليم نظامي - والثانية - للمتسربين - التي توفرها الهيئات الحكومية وغير الحكومية ، والتي تشكل نظاماً متسقاً ومنسجماً ومتعايشاً مع التعليم النظامي ، ومناقشة كيفية التخطيط لهذا النوع من التعليم وما يتطلبه من إمكانات ومناهج وخدمات إضافية . كما يقدم تصوراً لكيفية التخطيط للتنمية التربوية من خلال محاولة لتبنى منهج جديد في التخطيط التربوي .

ويلى ذلك التعريف بأهمية النظر إلى التعليم نظرة نظامية ، أى النظر إلى التعليم كنظام مترابط فيه الأجزاء أو الأنظمة الفرعية والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف النظام ككل ، كما تعنى أيضاً رؤية التعليم فى صورة مدخلات ( التلاميذ - المعلمين - الأبنية المدرسية - التجهيزات - المناهج ... إلخ ) ،

(١) ألفونس بوجارد : " المشكلات العائدة إلى المباني والتجهيزات التربوية " ، فى : مقدمة فى التخطيط التربوي ، مرجع

ومخرجات ( خريجين - متسربين - تاركين - ثم مهني للعاملين - عوائد غير مباشرة ... إلخ ) . ثم التعريف بأهمية العوامل الاجتماعية في خطط التربية ، وزيادة وعي المخططين بأهمية الجوانب السكانية وكيفية وضع التنبؤات السكانية ، وكيفية التخطيط لتلبية الاحتياجات من القوى العاملة . وبالإضافة إلى التخطيط الكمي يتناول برنامج الدورة أيضاً التخطيط الكيفي ( التخطيط لتطوير المناهج - التخطيط لإعداد المعلم وتدريبه - التخطيط لتطوير الإدارة التربوية - التخطيط للمباني المدرسية والتجهيزات ) .

كما يتناول برنامج الدورة بعداً هاماً وهو اقتصاديات التربية والذي يشتمل على مبررات التحليل الاقتصادي للنظام التربوي وكيفية الحكم على النظام من خلال كفاءته التربوية والاجتماعية - الاقتصادية ، وكيفية دراسة عوائد التربية ، كما يتضمن أيضاً دراسة مفاهيم المحاسبة القومية وتقنياتها ، ومفاهيم الكلفة في اقتصاديات التربية ، وطرق تقدير كلفة الخطة التربوية ، وكذلك التنبؤ بالميزانية الضرورية للخطة التربوية .

وبالإضافة إلى هذا الكم الهائل من المعلومات والمعارف ، فإن البرنامج يقدم التطبيق العملي أيضاً من خلال دراسة حالة يتم التخطيط لمستقبل التعليم بها ، بما يُمكن المتدربين من أداء التطبيقات والإلمام بالمبادئ والمهارات الأساسية اللازمة للمخطط التربوي .

كما يُلاحظ أن هذا البرنامج وُضع أساساً لإعداد المخطط التربوي العام ، فهو يُمكنه من فهم أو معرفة النظام ككل ، ثم معرفة الأجزاء أو الأنظمة الفرعية ( تلاميذ - معلمين - مناهج ... إلخ ) وذلك ليسهل عليه التعامل مع المخططين النوعيين أو المتخصصين في هذه الفروع المختلفة ، كما أن البرنامج يركز على الممارسات والتطبيقات العملية أكثر بكثير من الدراسة النظرية بما يساعد المتدربين على اكتساب المهارات والكفايات اللازمة للعمل في مجال التخطيط التربوي . والبرنامج بالفعل يمد المخطط بالعديد من الكفايات اللازمة له والتي تم التوصل إليها نظرياً وميدانياً في هذه الدراسة بما يعنى تميزه وتفرد في المنطقة العربية .

ونقاط التماس بين هذا البرنامج وبرنامج المعهد الدولي عديدة من حيث المادة التعليمية ، أو طرق التدريس ، أو التركيز على الممارسة العملية لتحسين مهارات المتدربين ورفع كفاءاتهم وزيادة كفاياتهم ، أو الأهداف ، أو الشروط الموضوعية للالتحاق - ليس كلها - ... إلخ . ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى نقطتين هامتين : الأولى أن هدف كلا البرنامجين هو إعداد المخطط التربوي وتدريبه - وإن كان برنامج المعهد الدولي يعتبر برنامجاً متقدماً يتطلب تدريباً سابقاً في المراكز الإقليمية - والثانية أن التبعية لكليهما لجهة واحدة وهي هيئة اليونسكو مما يوفر الحد الأدنى من الاتفاق على الأهداف واختوى والطريقة .

والخلاصة أن هذا النظام الذي كان متبعاً في المركز الإقليمي - ومنه إلى المكتب الإقليمي - كان نظاماً متميزاً في المنطقة العربية لإعداد المخطط التربوي وتدريبه ، وقد قام المركز خلال سنوات قيامه ( ٦٢ - ١٩٧٢ ) بتخريج المئات من المسؤولين عن التخطيط التربوي في البلاد العربية سواء من خلال الدورات الطويلة أو القصيرة أو المتخصصة ، بالإضافة إلى الحلقات الدراسية العديدة في شتى مجالات التربية التي كان يعقدها ، ناهيك عن مجلته " صحيفة التخطيط التربوي في البلاد العربية " والتي صدر منها ثلاثون عدداً وعاشت مصدراً للمعرفة ولكل جديد في التخطيط التربوي لكل العاملين فيه ، كما قام المركز بترجمة العديد

من الكتب الهامة في مجال التخطيط التربوي ، وقام أساتذته بتأليف العديد من الكتب ، والقيام بالعديد من الأبحاث والدراسات . ولعل من أكبر مساهمات المركز كانت بعد عودة المتدربين إلى أعمالهم وتقلدهم المناصب العليا ببلادهم ونقلهم للمعرفة للآخرين في حلقة متصلة . ولكن للأسف لم يستمر المكتب الإقليمي بعد نقله إلى عمان في منتصف الثمانينات في تقديم الدورات الطويلة واكتفى بالدورات القصيرة ، وبأمل جميع العاملين في مجالات التخطيط التربوي أن يعود إلى تقديم الدورات التدريبية الطويلة لما لها من نفع عظيم على تخطيط التربية في البلاد العربية .

بعد هذا الحديث عن الخبرة الدولية والخبرة الإقليمية في مجال إعداد المخطط التربوي ، ينتقل الحديث إلى الخبرة المحلية في هذا المجال ، من خلال ما يقدمه معهد التخطيط القومي من برامج سواء دبلوم المعهد ( الدورات التدريبية الطويلة الأجل ) أو الدورات القصيرة المتخصصة . وفيما يلي عرض لخبرة المعهد في إعداد المخطط في قطاع التربية :

### ثالثاً : معهد التخطيط القومي :

تم في الفصل الرابع عرض لدبلوم المعهد والذي يهدف إلى إعداد المخطط عامة في المقام الأول ، ثم إعطائه فرصة للتخصص في أحد القطاعات مثل الصناعة - الزراعة - التربية ... إلخ . وعلى المخطط الذي يريد التخصص في مجال التربية أن يلتحق بمركز التخطيط الاجتماعي والثقافي حيث يقع التخطيط التربوي ضمن نطاقه .

هذا ويقوم الدارس بمركز التخطيط الاجتماعي والثقافي بدراسة عدة موضوعات من بينها تخطيط التعليم مثل : القضايا الاجتماعية للتنمية ، التخطيط الاجتماعي ، التخطيط الصحي ، التخطيط لرفع مستوى المعيشة ، وغيرها ، وهي مواد إجبارية تستغرق جميعها ( ١٦٠ ) ساعة يأخذ منها التخطيط التعليمي ( ٣٠ ) ساعة فقط .

وعن تطور الدراسة - حول تخطيط التعليم - فلقد قام بتدريس هذه المادة في بدايات المعهد بعض الأساتذة من خارج المعهد لعدم توفر من يدرسها من داخل المعهد ، ولذلك قام المعهد بالاستعانة بالأستاذ طه النمر والذي كان وكيلاً لوزارة التربية والتعليم في ذلك الوقت ، وقام بتدريس موضوعين هامين هما : تمويل التعليم وتكلفته في المراحل المختلفة (١) ، والتخطيط الكمي في التربية والتعليم (٢) . ثم الأستاذ الدكتور / محمد سيف الدين فهمي والذي قدم محاضرات في تخطيط التعليم تكلم فيها عن بعض مفاهيم التربية ، وأهمية التخطيط التربوي ومبرراته ، ثم مداخل التخطيط التربوي ، فالتحليل الكمي الكيفي للتعليم وتحديد الأولويات كمتطلبات لوضع الخطط التعليمية ، ثم تناول مجالات التخطيط التربوي بدءاً من التخطيط هيكل التعليم - التخطيط للمباني ... إلخ . تلى ذلك الحديث عن الاحصاءات التعليمية اللازمة للتخطيط التربوي ، وأفرد سيادته فصلاً لاقتصاديات التربية (٣) . وقد ظلت هذه المحاضرات مادة خصبة وغنية وأعيد طبعها عدة مرات .

(١) طه النمر : تمويل التعليم وتكلفته في المراحل المختلفة ، مذكرة رقم (١٢٢) ، القاهرة : معهد التخطيط القومي ، ١٩٦١ .

(٢) طه النمر : التخطيط الكمي في التربية والتعليم ، مذكرة رقم (٤٢١) ، القاهرة : معهد التخطيط القومي ، ١٩٦٤ .

(٣) محمد سيف الدين فهمي : محاضرات في تخطيط التعليم ، مذكرة رقم (٩٤٨) ، القاهرة : معهد التخطيط القومي ، مارس ١٩٧٠ ( الطبعة الثالثة يوليو ١٩٨٠ ) .

كما استعان المعهد بالأستاذ الدكتور / صلاح الدين جوهر (١) . كما قام بتدريس هذه المادة من داخل المعهد الأستاذ الدكتور وفيق أشرف حسونة والذي كان رئيساً لقسم التخطيط الاجتماعي .

ثم توألى أبناء المعهد فى تدريس المادة حيث تناول أحدهم الموضوعات التالية : معنى التخطيط التعليمى وأسسه والحاجة إليه ، وعلاقته بالجوانب السياسية والإدارية ، وشروط نجاحه ، ثم تناول خصائص النظام التعليمى فى مصر موضحاً الحالة التعليمية للسكان والهجرة وأثرها على العملية التعليمية ، والتطور الكمى للتعليم ، والإنفاق على التعليم ، كما تناول بعض القضايا بالتحليل مثل الأمية ، والتضخم الوظيفى والبطالة المقنعة ، وعلاقة التعليم بالعمل ، ثم عرض للسياسات التعليمية ومناهج البحث لوضع السياسة التعليمية (٢) .

وتناولت آخر مذكرة (٣) فى هذا المجال موضوع التخطيط التعليمى وضرورته ، ومعايير كفاءة النظام التعليمى الداخلى والخارجية ، ثم عرضت لمراحل وضع الخطة التعليمية ، ثم تناولت بعض مشاكل التعليم مثل الاستيعاب والتسرب والأمية ، وأخيراً بعض المؤشرات التعليمية مثل معدل التسجيل ، ومعدل القبول ، ومعدل قبول الفوج ، ومعدل الالتحاق ، ومعدل الترفيع وكيفية حساب كل منها ثم عرض لطريقة تحليل الفوج .

ومن الواضح أن مدة المقرر غير كافية لإعداد مخطط فى مجال التربية ، ولكنها - فى الواقع - غير مصممة لذلك ، فهى ليست أكثر من محاولة لإعطاء المخطط العام فكرة عن تخطيط التعليم بما يساعده على فهم القطاعات المختلفة بصورة عامة ، ولكى يستطيع التعامل - المخطط العام - مع مخططات هذه القطاعات ، وأن يتمكن من التعاون معهم - فى إطار عمل الفريق - من أن يخرج بخطة شاملة يمكن أن تحقق التنمية الشاملة فى كافة القطاعات والمجالات .

أما عن الدورات القصيرة فهناك بعض البرامج التى قد يستفيد منها المخطط مثل تقويم البرامج الاجتماعية ، والتخطيط للمشروعات ومتابعتها ، وغيرها ، ولكن يفيد بشكل أساسى برنامج واحد مدته (٤٠) ساعة حول " تقويم البرامج والمؤسسات التربوية " ويتناول التقويم من كافة جوانبه : المرحلى والنهائى ، الكمى والكيفى ، خطواته واستخداماته ، وكيفية الحكم على التقويم من خلال المحكمات الموضوعية لذلك (٤) .

وهكذا ومن خلال عرض البرامج السابقة - دولية وإقليمية ومحلية - ومحتوياتها وما يمكن أن توفره للمخطط التربوى من كفايات ، فإن الدراسة الحالية تحاول وضع تصور مقترح لإعداد المخطط التربوى قائم على أساس الكفايات التى تم التوصل إليها - فى الفصلين الثانى والثالث - ومحاولة ترجمة تلك الكفايات إلى محتوى تدريسى واضعة فى الاعتبار أهداف وشروط ومحتوى تلك البرامج التدريبية الثلاثة فى محاولة الوصول إلى وضع نظام وتصور مقترح لإعداد المخطط التربوى فى مصر . ويجاوب الفصل القادم وضع ذلك التصور .

(١) من سجلات الإدارة الفنية بمركز التدريب والتعليم بالمعهد .

(٢) محمد عبد العزيز عيد : التخطيط التعليمى ، مذكرة داخلية رقم (٨٨٥) ، القاهرة : معهد التخطيط القومى ، نوفمبر ١٩٨٨ .

(٣) زينب طهالة : محاضرات فى التخطيط التعليمى ، مذكرة داخلية رقم (٩٠٣) ، القاهرة : معهد التخطيط القومى ، مايو ١٩٩٣ (ما زالت تدرس للآن) .

(٤) معهد التخطيط القومى : خطة التدريب لعام ١٩٩٦/٩٥ ، مرجع سابق ، ص ٣٥ - ٣٦ .